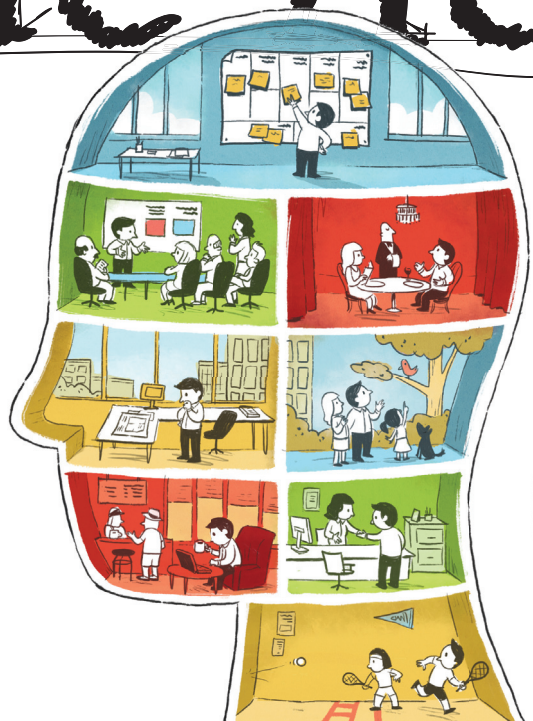
En *Generación de modelos de negocio* los autores te enseñaban a adoptar el mejor modelo para tu empresa. Ahora te proponen que lo apliques a tu marca personal y a tu carrera profesional.

Tu modelo de negocio



EL NUEVO BESTSELLER DE LOS AUTORES DE **GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO**

ESCRITO POR
Tim Clark, en colaboración con Alexander Osterwalder e Yves Pigneur

DISEÑADO POR
Alan Smith y Trish Papadakos

TRADUCIDO POR
Lara Vázquez Cao

CON LA PARTICIPACIÓN DE
328 colaboradores de 43 países

DEUSTO

TU
modelo de negocio

Título original: Business Model You
Publicado por John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, Nueva Jersey, 2012

© de la traducción Lara Vázquez, 2012
© Tim Clark, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2012

Ilustración de la portada
Matt Hammill
www.matthammill.com

Otras ilustraciones
Alan Smith

Fotografía
Trish Papadakos

© Centro Libros PAPF, S. L. U., 2012
Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L.U.
Grupo Planeta
Avda. Diagonal, 662-664
08034 Barcelona
www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-234-1134-4
Depósito legal: B-7715-2012
Primera edición: marzo de 2012
Preimpresión: Trama Equipo Editorial, S.L.
Impreso por: EGEDSA

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).
Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

TU
modelo de negocio

ESCRITO POR
Tim Clark, en colaboración
con Alexander Osterwalder
e Yves Pigneur

DISEÑADO POR
Alan Smith y Trish Papadakos

EDITADO POR
Megan Lacey

PRODUCIDO POR
Patrick van der Pijl

CON LA COLABORACIÓN DE
328 genios de la vida laboral
de 43 países

TÚ

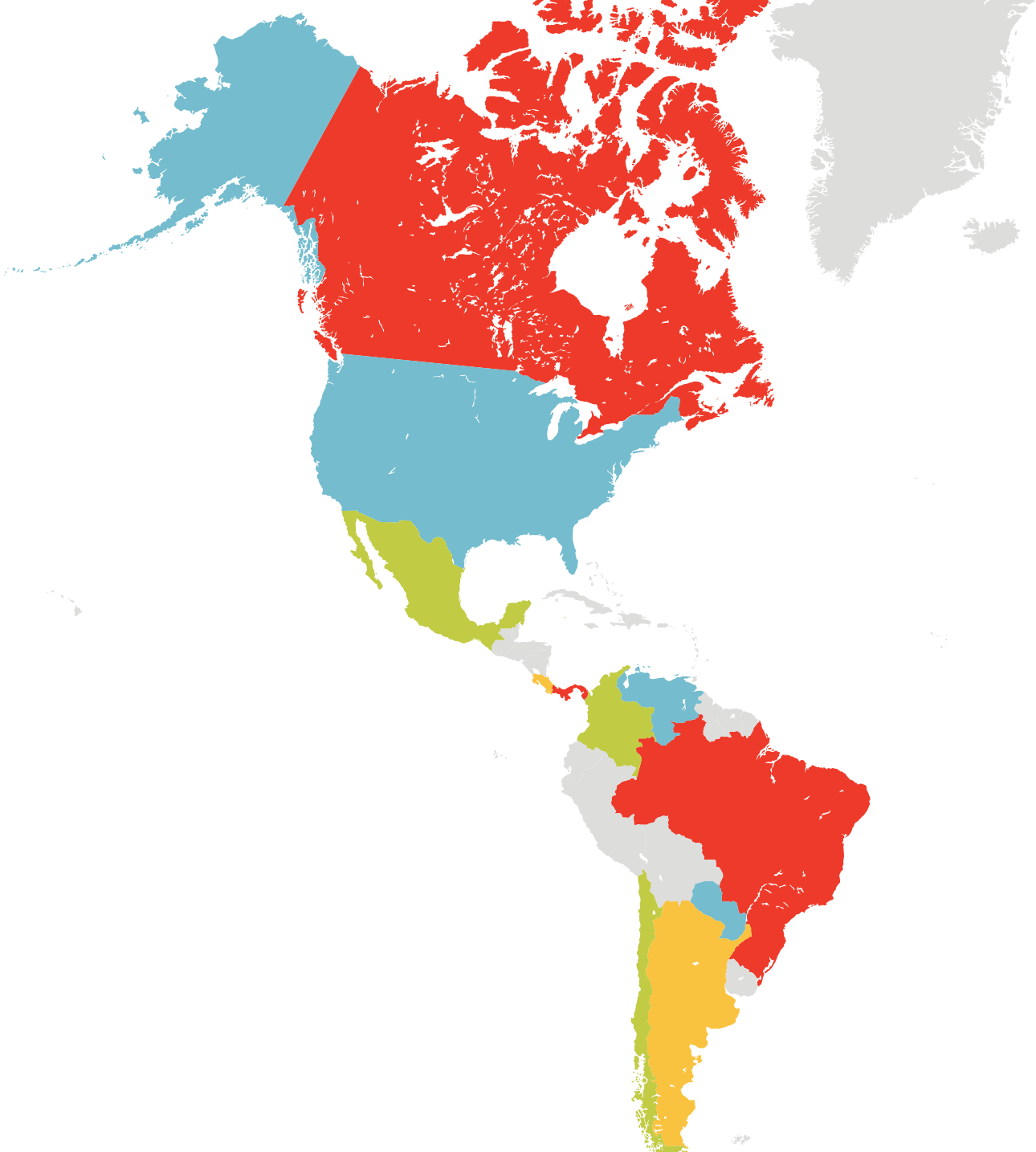
Creado con la colaboración de 328 grandes profesionales...

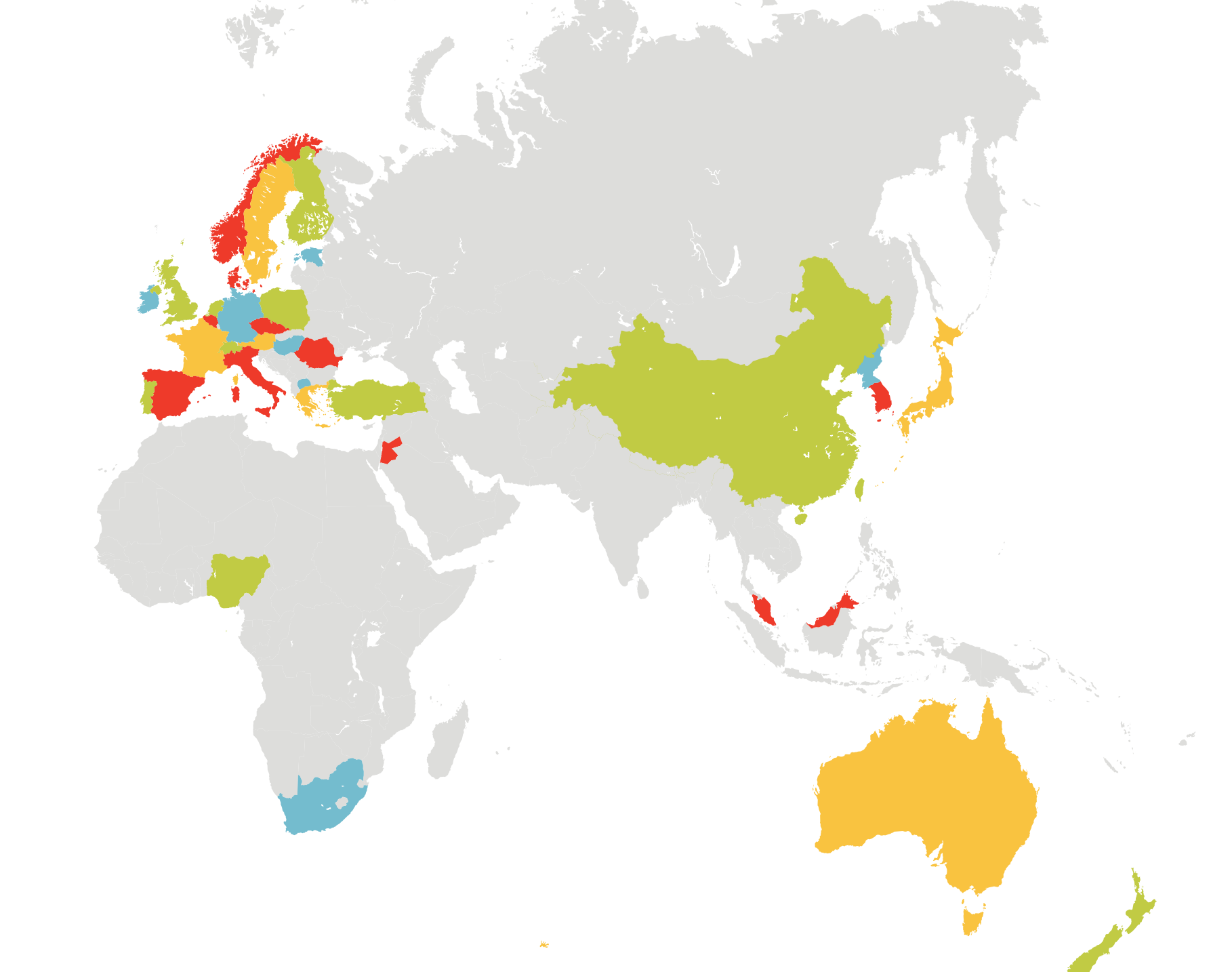
Verás que en el libro se hace referencia a los *miembros del foro*, que fueron los primeros lectores de *Tu modelo de negocio* y participaron en su creación. Estos colaboradores aportaron sus comentarios sobre el borrador de los diferentes capítulos, propusieron ejemplos y puntos de vista y nos dieron su apoyo durante la fase de producción. Sus fotos aparecen en las primeras páginas y sus nombres figuran a continuación[1]:

Adie Shariff
Afroz Ali
AJ Shah
Alan Scott
Alan Smith
Alejandro Lembo
Alessandro De Sanctis
Alexander Osterwalder
Alfredo Osorio Asenjo
Ali Heathfield
Allan Moura Lima
Allen Miner
Amber Lewis
Andi Roberts
Andre Malzoni dos Santos Dias
Andrew E. Nixon
Andrew Warner
Anne McCrossan
Annemarie Ehren
Annette Mason
Ant Clay
Anthony Caldwell
Anthony Moore
Anton de Gier
Anton de Wet
Antonio Lucena de Faria
Beau Braund
Ben Carey
Ben White
Bernd Nurnberger
Bernie Maloney
Bertil Schaart
Björn Kijl
Blanca Vergara
Bob Fariss
Brenda Eichelberger
Brian Ruder
Brigitte Roujol
Bruce Hazen
Bruce MacVarish
Brunno Pinto Guedes Cruz
Bryan Aulick
Bryan Lubic
Camilla van den Boom
Carl B. Skompinski
Carl D'Agostino
Carles Esquerre Victori
Carlos José Pérez Ferrer
Caroline Cleland
Cassiano Farani
Catharine MacIntosh
César Picos
Charles W. Clark
Cheenu Srinivasan
Cheryl Rochford
Christian Labezin
Christian Schneider
Christine Thompson
Cindy Cooper
Claas Peter Fischer
Claire Fallon
Claudio D'Ipolitto
Császár Csaba
Daniel E. Huber
Daniel Pandza
Daniel Sonderegger
Danijel Brener
Danilo Tic
Darcy Walters-Robles
Dave Crowther
Dave Wille
David Devasahayam Edwin
David Hubbard
David Sluis
Deborah Burkholder
Deborah Mills-Scofield
Denise Taylor
Diane Mermigas
Dinesh Neelay
Diogo Carmo
Donald McMichael
Dora Luz González Bañales
Doug Gilbert
Doug Morwood
Doug Newdick
Dr. Jerry A. Smith
Dustin Lee Watson
Ed Voorhaar
Edgardo Vazquez
Eduardo Pedreño
Edwin Kruis
Eileen Bonner
Elie Besso
Elizabeth Topp
Eltje Huisman
Emmanuel A. Simon
Eric Anthony Spieth
Eric Theunis
Erik A. Leonavicius
Erik Kiaer
Erik Silden
Ernest Buise
Ernst Houdkamp
Eugen Rodel
Evert Jan van Hasselt
Fernando Sáenz-Marrero
Filipe Schuur
Floris Kimman
Floris Venneman
Fran Moga
Francisco Barragán
Frank Penkala
Fred Coon
Fred Jautzus
Freek Talsma
Frenetta A. Tate
Frits Oukes
Gabriel Shalom
Gary Percy
Geert van Vlijmen
Gene Browne
Ginger Grant, PhD
Giorgio Casoni
Giorgio Pauletto
Giselle Della Mea
Greg Krauska
Greg Loudoun
Hank Byington
Hans Schriever
Hansrudolf Suter
Heiner Kaufmann
Hind
IJsbrand Kaper
Iñigo Irizar
Ioanna Matsouli
Ivo Frielink
Iwan Müller
Jacco Hiemstra
James C. Wylie
James Fyles
Jan Schmiedgen
Jason Mahoney
Javier Guevara
Jean Gasen
Jeffrey Krames
Jelle Bartels
Jenny L. Berger
Jeroen Bosman
Joeri de Vos
Joeri Lefévre
Johan Ploeg
Johann Gevers
Johannes Frühmann
John Bardos
John van Beek
John Wark
John L. Warren
John Ziniades
Jonas Ørts Holm
Jonathan L. York
Joost de Wit
Joost Fluitsma
Jordi Collell
Juerg H. Hilgarth-Weber
Justin Coetsee
Justin Junier
Kadena Tate
Kai Kollen

Kamal Hassan
Karin van Geelen
Karl Burrow
Katarzyna Krolak-Wyszynska
Katherine Smith
Keiko Onodera
Keith Hampson
Kevin Fallon
Khushboo Chabria
Klaes Rohde Ladeby
Kuntal Trivedi
Lacides R. Castillo
Lambert Becks
Laura Stepp
Laurence Kuek Swee Seng
Lauri Kutinlahti
Lawrence Traa
Lee Heathfield
Lenny van Onselen
Linda Bryant
Liviu Ionescu
Lukas Feuerstein
Luzi von Salis
Maaike Doyer
Maarten Bouwhuis
Maarten Koomans
Manuel Grassler
Marc McLaughlin
Marcelo Salim
Marcia Kapustin
Marco van Gelder
Margaritis Malioris
Maria Augusta Orofino
Marieke Post
Marieke Versteeg
Marijn Mulders
Marjo Nieuwenhuijse
Mark Attaway
Mark Eckhardt
Mark Fritz
Mark Lundy
Mark Nieuwenhuizen
Markus Heinen
Martin Howitt
Martin Kaczynski
Marvin Sutherland
Mats Pettersson
Matt Morscheck
Matt Stormont
Matthijs Bobeldijk
Megan Lacey
Melissa Cooley
Michael Dila
Michael Eales
Michael Estabrook
Michael Korver
Michael N. Wilkens
Michael S. Ruzzi
Michael Weiss
Mikael Fuhr
Mike Lachapelle
Miki Imazu
Mikko Mannila
Mohamad Khawaja
Natasja la Lau
Nathalie Ménard
Nathan Robert Mol
Nathaniel Spohn
Nei Grando
Niall Daly
Nick Niemann
Nicolas De Santis
Oliver Buecken
Olivier J. Vavasseur
Orhan Gazi Kandemir
Paola Valeri
Patrick Betz
Patrick Keenan
Patrick Quinn
Patrick Robinson
Patrick van der Pijl
Paul Hobcraft
Paul Merino
Paula Asinof
Pere Losantos
Peter Gaunt
Peter Quinlan
Peter Schreck
Peter Sims
Peter Squires
Petrick de Koning
Philip Galligan
Philippe De Smit
Philippe Rousselot
Pieter van den Berg
PK Rasam
Rahaf Harfoush
Rainer Bareiß
Ralf de Graaf
Ralf Meyer
Ravinder S. Sethi
Raymond Guyot
Rebecca Cristina C Bulhoes Silva
Reiner Walter
Renato Nobre
Riaz Peter
Richard Bell
Richard Gadberry
Richard Narramore
Richard Schieferdecker
Rien Dijkstra
Robert van Kooten
Rocky Romero
Roland Wijnen
Rory O'Connor
Rudolf Greger
Sang-Yong Chung (Jay)
Sara Coene
Scott Doniger
Scott Gillespie
Scott J. Propp
Sean Harry
Sean S. Kohles, PhD
Sebastiaan Terlouw
Shaojian Cao
Simon Kavanagh
Simone Veldema
Sophie Brown
Steve Brooks
Steven Forth
Steven Moody
Stewart Marshall
Stuart Woodward
Sune Klok Gudiksen
Sylvain Montreuil
Symon Jagersma
Tania Hess
Tatiana Maya Valois
Tom Yardley
Thomas Drake
Thomas Klimek
Thomas Røhr Kristiansen
Thorsten Faltings
Tiffany Rashel
Till Kraemer
Tim Clark
Tim Kastelle
Toni Borsattino
Tony Fischer
Travis Cannon
Trish Papadakos
Tufan Karaca
Ugo Merkli
Uta Boesch
Veronica Torras
Vicki Lind
Vincent de Jong
Ying Zhao-Chau
Yves Claude Aubert
Yves Pigneur

. . . de 43 países



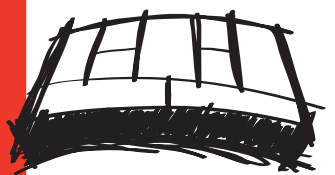


Auténticos reinventores:

Abogada fiscalista 126
Abogado ecologista 176
Analista de la cadena de suministro 211
Bloguero 196
Profesional en tránsito 145
Coach de negocios 202
Comercial 71
Consejero de carreras 126
Coordinadora de reciclaje 224
Corredora de perros 82
Director financiero y de operaciones 233
Diseñador gráfico autónomo 67
Editora 171
Ejecutiva de cuentas 69
Ejecutivo de publicidad 75
Emprendedor 137

Esquiador 97
Estudiante de doctorado 76
Estudiante de medicina 118
Formador técnico 143
Fotógrafa de bodas 63
Gurú de autoayuda 163
Historiador 134
Ingeniero 61
Jefe de equipo 202
Locutor de radio 200
Médico 59
Músico 194
Profesional de TI 100
Profesional del marketing online 236
Profesor 141
Programador informático 116
Secretaria de dirección 73
Técnico informático 239
Traductora 65

1



Lienzo

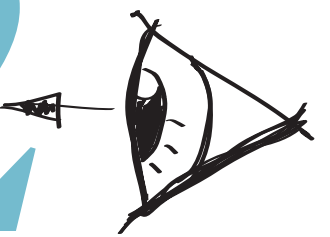
Aprende a utilizar la herramienta clave para describir y analizar modelos de negocio empresariales y personales.

CAPÍTULO 1
Reflexión sobre modelos de negocio: adaptación a un mundo cambiante 19

CAPÍTULO 2
El lienzo de modelo de negocio 25

CAPÍTULO 3
El lienzo de modelo de negocio personal 53

2



Reflexión

Repasa la dirección que ha seguido tu vida y reflexiona sobre cómo quieres conjugar tus aspiraciones personales y profesionales.

CAPÍTULO 4
¿Quién eres? 81

CAPÍTULO 5
Identifica tu propósito profesional 133

3

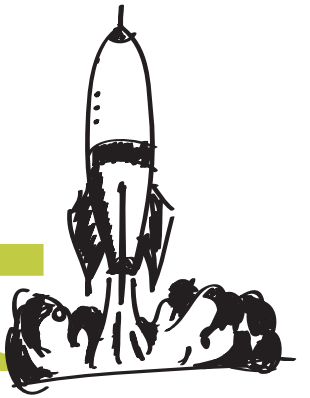
Revisión

Utiliza el lienzo y los conocimientos adquiridos en los apartados anteriores para ajustar —o incluso reinventar— tu vida profesional.

CAPÍTULO 6
Prepárate para reinventarte 161

CAPÍTULO 7
Redibuja tu modelo de negocio personal 175

4



Acción

Aprende a hacer que las cosas sucedan.

CAPÍTULO 8
Calcula tu valor empresarial 209

CAPÍTULO 9
Prueba tu modelo en el mercado 223

CAPÍTULO 10
Y ahora, ¿qué? 243

5

Extras

Sigue leyendo sobre las personas y recursos tras *Tu modelo de negocio*.

La comunidad *Business Model You* 252

Biografía de los creadores 254

Notas 256

Lienzo

Aprende a utilizar la herramienta clave para describir y analizar modelos de negocio empresariales y personales.

CAPÍTULO 1

Reflexión sobre modelos de negocio: adaptación a un mundo cambiante

Por qué reflexionar sobre el modelo de negocio es la mejor forma de adaptarse a un mundo cambiante

Aventuremos una hipótesis: estás leyendo este libro porque llevas un tiempo pensando en reinventar tu carrera.

Estás bien acompañado. Según una encuesta, cinco de cada seis adultos de Estados Unidos barajan la posibilidad de cambiar de trabajo[2]; y según nuestros colaboradores (procedentes de 43 países diferentes), esta regla se cumple en todo el mundo.

Sin embargo, la mayoría no disponemos de un planteamiento estructurado de la compleja y —seamos realistas— caótica tarea que supone un cambio de orientación profesional. Necesitamos un enfoque sencillo y eficaz, acorde con el panorama laboral actual y nuestras necesidades.

Aquí es donde entra el modelo de negocio: un marco excelente para describir, analizar y reinventar una carrera.

Seguro que ya conocías el término «modelo de negocio», pero ¿qué significa exactamente?

En el nivel económico más básico, un modelo de negocio es **la lógica que subyace en el sustento económico de las organizaciones**.[3]

Como el propio término sugiere, el modelo suele aplicarse a las empresas. No obstante, nuestra propuesta es que te consideres una empresa de una sola persona y utilices esta herramienta para definir y modificar tu «modelo de negocio personal»: cómo aprovechas tus puntos fuertes y tus aptitudes para crecer tanto personal como profesionalmente.

Tiempos cambiantes, modelos de negocio cambiantes

La agitación del mercado laboral actual se debe en gran medida a factores que no podemos controlar, como pueden ser la recesión, los drásticos cambios demográficos, la creciente competencia internacional o los factores medioambientales.

Estos cambios escapan también al control de la mayoría de las empresas, pero tienen una gran repercusión sobre sus modelos de negocio. Las empresas no pueden modificar el entorno en el que trabajan, de modo que su única alternativa es cambiar el modelo de negocio (o incluso crear uno nuevo) para seguir siendo competitivas.

Lo cierto es que un modelo de negocio nuevo resulta disruptivo y provoca cambios que, a su vez, pueden crear nuevas oportunidades para algunos trabajadores y destruir el puesto de otros.

Veamos algunos ejemplos.

¿Te acuerdas de la cadena de videoclubs Blockbuster? Se declaró en quiebra cuando Netflix y Redbox demostraron que su servicio de entrega de películas por correo ordinario, internet y máquinas expendedoras era mejor.

La aparición de un modelo de negocio nuevo puede afectar también a empresas de otros sectores. Actualmente, Netflix cuenta con más de veinte millones de clientes que, gracias a internet, pueden ver programas de televisión en sus ordenadores o videoconsolas a cualquier hora del día o la noche, y sin anuncios. Imagínate lo que supone esto para la industria de la radiodifusión televisiva, que está financiada por anunciantes que compran franjas horarias con las obsoletas premisas de que: 1) los anuncios se emitirán en las pausas de programas de gran audiencia, determinados días y a ciertas horas, 2) los telespectadores no pueden saltarse los anuncios.

Internet también ha transformado el modelo de negocio de otros sectores como la música, la publicidad, la venta al por menor o la edición (no habría sido posible realizar este libro sin internet).

Las empresas de selección de directivos, por ejemplo, siempre han contado con empleados muy capacitados a tiempo completo que hacían cientos

Los nuevos modelos de negocio están cambiando el entorno de trabajo en todo el mundo, tanto para los sectores lucrativos como para las que no lo son. Las empresas deben evaluar y modificar sus modelos de negocio constantemente para poder sobrevivir.

de llamadas a la semana y viajaban por todo el país para celebrar comidas de negocios con posibles candidatos. La maquinaria actual de selección de personal es totalmente diferente; en muchos casos, los empleados a tiempo completo han sido sustituidos por empleados a tiempo parcial que escrutan la red desde casa.

Las personas también tienen que cambiar

No pretendemos afirmar que las personas son como las empresas, pero sí presentan un paralelismo importante: tú, como muchas empresas, estás supeditado a factores medioambientales y económicos que no puedes controlar. Así que, ¿qué puedes hacer para seguir siendo una persona satisfecha y competitiva? Debes identificar tu modus operandi y adaptar el planteamiento a un entorno voluble.
Los conocimientos que adquirirás en Tu modelo de negocio—cómo describir y estudiar con claridad modelos de negocio— te ayudarán en esta tarea.

La capacidad para **comprender y describir el modelo de negocio de tu organización** te permitirá discernir los elementos necesarios para triunfar, especialmente en épocas de agitación económica. Los empleados que se preocupan por el éxito de la empresa en su conjunto (y saben cómo alcanzarlo) son los más valiosos y los candidatos a puestos de mayor responsabilidad.

Una vez que sepas cómo se aplica un modelo de negocio en la empresa en la que trabajas, y cuál es tu lugar en dicho modelo, podrás **utilizar el mismo método de reflexión para definir, perfilar y desarrollar tu carrera profesional**. En el capítulo 3 empezarás a definir tu modelo de negocio personal y, durante la evolución de tu carrera, podrás aplicar las estrategias de *Tu modelo de negocio* para ajustar y adaptar el modelo a los tiempos cambiantes.

La lectura de *Tu modelo de negocio* te dará una ventaja significativa, pues son pocas las organizaciones que, a pesar de reflexionar sobre sus *prácticas* empresariales y modificarlas, definen o documentan sus modelos de negocio formalmente. Y aún son menos las personas que aplican el poder del modelo de negocio a sus puestos de trabajo, por no hablar de sus carreras profesionales.

Este libro te ayudará a:

• Comprender cómo funcionan los modelos de negocio y dibujar un esquema del tuyo personal.

• Apreciar el valor de tus competencias en el mercado y definir su viabilidad.

• Articular una visión de cambio y cómo llevarla a cabo.

• El recurso propuesto en *Tu modelo de negocio* te ayudará a crear, de una manera revolucionaria, tu propio modelo tanto para tu vida personal como profesional.

www.tumodelodenegocio.planetadelibros.com

Deusto
Grupo Planeta
www.edicionesdeusto.com
www.planetadelibros.com
www.facebook.com/EdicionesDeusto
@EdicionesDeusto

El bestseller internacional *Generación de modelos de negocio* introdujo un método visual único para resumir y reflexionar de forma creativa sobre cualquier idea de negocio o producto utilizando una sola hoja de papel.

En *Tu modelo de negocio*, este eficaz recurso de emplear sólo una página se utiliza para enseñar a los lectores a esbozar «modelos de negocio personales» que les revelen nuevas formas de adaptar sus competencias al cambiante mercado laboral con el objetivo de encontrar alternativas —personales y profesionales— más satisfactorias.

Este libro te ayudará a definir tu modelo de negocio y, en consecuencia, a mejorar tu trayectoria profesional.

PVP **24,95** € 10007384

9 788423 411344